

08. Juli 2016 - 08:30 | WEGA Team-Transformation

## Motivierte Mitarbeiter im Zeitalter der Digitalisierung

Prof. Dieter Rohrmeier, Uwe Döring-Katerkamp

Digitalisierung verändert nicht nur den Kontakt zum Kunden, sondern auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, die in unsicheren Zeiten zugleich engagierter und effektiver arbeiten sollen. Ein Weg um diese Veränderung gemeinsam erfolgreich zu meistern, ist die WEGA Team-Transformation.



*Erfolg ist gerade in turbulenten in Zeiten immer das Ergebnis eines Teams.*

*(Fotos: dpa)*

Wenn man einen ehrlichen und ungeschönten Blick auf die Situation wirft, dann stellt man fest: Immer mehr Kundenkontakte finden via PC, Smartphone oder Terminals statt, d.h. der Kunde kommuniziert mit einem Rechner, auf dem künftig clevere Algorithmen sein Verhalten beobachten, analysieren und situativ darauf reagieren (Big Data, Data Analytics, Situatives Banking). Das ist der Kern der Digitalisierung: Prozesse werden intelligenter, finden unabhängiger von Mitarbeitern statt und reduzieren damit auch deren Notwendigkeit. Eine der Reaktionen darauf ist es Filialen zu schließen - worauf Mitarbeiter nicht unbedingt mit steigender Motivation reagieren. Dazu kommt, wie die Studie „Lebenswelt 2020“ gezeigt hat, eine zunehmende Unberechenbarkeit des Kunden („Situative Erwartungsdifferenzierung“). Das erzeugt vor allem bei Beratern Frust, denn einen autonomen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit der passenden Leistung in der passenden Form zu erwischen, wird so zu einer Herausforderung.

„Lebenswelt 2020“ hat aber auch einen anderen Aspekt des Kundenverhaltens sichtbar gemacht. Gerade bei Lebensprojekten, d.h. langfristigen, komplexen, riskanten Finanzthemen, wie dem Erwerb einer Immobilie oder der Altersvorsorge, ist für viele Kunden ein persönlicher Kontakt zu einem kompetenten, flexiblen, vertrauensvollen Menschen ein wesentlicher Teil des Entscheidungsprozesses - wengleich letztlich die Konditionen meist das zentrale Entscheidungskriterium sind.

Als Sparkasse steht man vor einem Dilemma: Aufgrund neuer Konkurrenten und Angebote - vom multinationalen Paypal bis zum kleinen Fintech - sowie veränderten Kundenerwartungen, muss die

Digitalisierung vorangetrieben werden. Ein Prozess, der Mitarbeiter verunsichern und demotivieren kann. Die Herausforderung ist es in den Situationen, in denen ein Kunde das Gespräch sucht, Mitarbeiter zu haben, die engagiert, kompetent und flexibel die Kunden gewinnen.

Mitarbeitermotivation ist kein wirklich neues Thema und allerhand Maßnahmen sind im Angebot. Betrachtet man die Ergebnisse von Umfragen und Studien, wie etwa den aktuell erhobenen „Wertschätzungs-Index Deutschland“, zeigt sich ein ernüchterndes Bild. Viele Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihrer Arbeitswirklichkeit und das schlägt sich auf das Engagement nieder.

Betrachtet man die ergriffenen Maßnahmen, zeigen sich zwei Vorgehensweisen, bzw. Problemfelder. Zum einen wird bei den Führungskräften angesetzt. Sie erhalten Schulungen und Trainings und sollen dann durch verändertes Führungsverhalten ihre Mitarbeiter besser motivieren. Leider muss man sagen, dass die gewünschte Transmission häufig nicht gelingt. Zum anderen werden Maßnahmen mit den Mitarbeitern durchgeführt, die aber auch nicht immer zu spürbaren Verbesserungen des Alltags führen. So werden Themen angeschnitten und Aktivitäten skizziert, die teilweise nicht umsetzbar sind oder sich aus unterschiedlichsten Gründen im Sande verlaufen. Und zum Teil kommen auch genau die Themen nicht zur Sprache, die die Menschen in ihrer Arbeitswirklichkeit bewegen.

## Vom Mitarbeiter zum mitarbeitenden Menschen



*Der Mitarbeiter kann erst als mitarbeitender Mensch sein gesamtes Potential ins Unternehmen einbringen.*

WEGA Team-Transformation ist in diesem Zusammenhang ein neuer Ansatz, der auf zwei zentralen Unterschieden basiert:

- Es wird systematisch der **mitarbeitende Mensch** angesprochen („Vier Dimensionen der Wertschätzung“)
- Man konzentriert sich auf das **Machbare vor Ort**, setzt dies konsequent um und hat immer auch die Effizienz im Blick (Arbeitswirklichkeit erfolgreich gestalten).

Dieses Vorgehen stellt das Ergebnis jahrelanger Erfahrungen aus der Praxis dar und lässt sich auf eine einfache Formel bringen:

- Wer Mitarbeiter erreichen möchte, sollte sie als Menschen ansprechen. Wer Erfolg haben möchte, muss Menschen als Mitarbeiter gewinnen.

Menschen haben ihre eigenen Vorstellungen davon und Erwartungen daran, wie sie arbeiten, erfolgreich sein und behandelt werden möchten. Und sie reagieren menschlich emotional auf das, was ihnen täglich in ihrer Arbeit widerfährt. Je größer die gefühlte Differenz zwischen Erwartungen und Realität ist, desto geringer wird das Engagement ausfallen.

Den Erwartungen der Mitarbeiter stehen wiederum die Erfolgserwartungen und die Herausforderungen des Unternehmens gegenüber, wie sie sich etwa durch die Digitalisierung ergeben. Oft mangelt es vor Ort an der Vermittlung und Abstimmung dieser beiden wichtigen Positionen. Genau hier setzt die WEGA Team-Transformation an und sorgt dafür, dass das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Erwartungen

verbessert und die Akzeptanz gesteigert wird, sowie Verbesserungen im direkten Arbeitsumfeld erzielt werden.

Der systematische Einbezug der Mitarbeiter wird durch die vier Dimensionen der Wertschätzung erreicht, die Menschen in ihrer Arbeitswirklichkeit erfahren möchten:

- *Respekt*: Ernst genommen werden. Auf Augenhöhe eigene Sichtweisen und Themen einbringen können. Auf Fragen ernsthafte Antworten bekommen.
- *Chancen*: Gestaltungs-Chancen erhalten - auch für eigene Themen.
- *Selbstwirksamkeit*: Sich kompetent im eigenen Handeln erfahren.
- *Erfolg und Anerkennung*: Erfolg und Bestätigung des eigenen Tuns erleben.

Wie man erkennen kann, handelt es nicht um unabhängige Themen, sondern um Schritte in einem Transformationsprozess: Menschen wollen erfolgreich arbeiten. Das zuzulassen und das (Eigen-)Engagement der Mitarbeiter auf die Erwartungen zu lenken, bringt den Erfolg, von dem beide Seiten profitieren. Mit Hilfe der vier Dimensionen lässt sich die Arbeitswirklichkeit so gestalten, dass sie sowohl von den Mitarbeitern als wertschätzend und motivierend erlebt wird, aber zugleich auch effizienzsteigernd im Sinne des Unternehmens ist.

Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass aus diesen Aktivitäten wirklich eine **erlebbare, verbesserte Arbeitswirklichkeit** hervorgeht. An dieser Stelle sei auf den frustrierenden Effekt von folgenlosen Partizipationsmaßnahmen hingewiesen. Um das zu vermeiden, konzentriert sich die WEGA Team-Transformation auf die Arbeitswirklichkeit der Menschen, auf ihr tägliches Umfeld. Diese Arbeitswirklichkeit ist der unmittelbare Kompetenz- und Verantwortungsbereich eines Teams. Hier kennen sie sich aus, sehen oft Verbesserungschancen, die kein Außenstehender im Blick hat, haben die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten, um effektive Verbesserungen zu erzielen. Vorschläge aus diesem Bereich lassen sich in der Regel pragmatisch umsetzen, weil es sich um überschaubare, aber effektive Maßnahmen handelt. Erfolgreich umgesetzte Maßnahmen machen wiederum die Wirksamkeit der Vorgehensweise erlebbar.

Die WEGA Team-Transformation sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Erwartungen an die Arbeitswirklichkeit transparent gemacht werden, sodass für die jeweils andere Position grundsätzliches Verständnis und Akzeptanz entsteht. Weil dabei eine Konzentration auf den Bereich des Machbaren (Arbeitswirklichkeit) stattfindet, werden Grundsatzdebatten oder unrealistische Erwartungen verhindert. Die vier Dimensionen der Wertschätzung sorgen weiterhin dafür, dass vor allem die menschlichen Erwartungen der Mitarbeiter systematisch in die Gestaltung einfließen. Dies alles startet relativ unproblematisch und unaufwendig auf Teamebene und kann auf größere Bereiche skaliert werden.

## Verändern und Anpassen



*Gemeinsames Handeln setzt voraus, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.*

Die Veränderungen des Marktes verlangen von Sparkassen neue Konzepte, in denen Digitalisierung eine zentrale Rolle spielt. Das bringt auch beträchtliche Umwälzungen für die Mitarbeiter mit sich. Von ihnen wird einerseits erwartet, dass sie mit größerer Unsicherheit umgehen können und zugleich effizienteres Engagement im Arbeitsalltag zeigen. Für beides gilt es zunächst den Menschen im Mitarbeiter abzuholen, um so eine Arbeitswirklichkeit zu gestalten, die den Mitarbeiter dazu befähigt und motiviert, der kompetente und vertrauensvolle Partner zu sein, der vom Kunden gefordert wird. Denn gerade für Lebensprojekte ist dies ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen.

Die WEGA Team-Transformation geht hier neue Wege, um den mitarbeitenden Menschen bei dieser Transformation mitzunehmen. Sie erreicht das, indem sie systematisch drei Zielsetzungen simultan verfolgt, nämlich die Zufriedenheit, das Engagement und die Effizienz der Mitarbeiter zu steigern.

Dass dieses Konzept in der Praxis greift, wird durch zwei Aussagen belegt, die aus unterschiedlichen Winkeln auf dieselbe Arbeitswirklichkeit blicken. Dr. Joachim Leluschko, Senior Vice President & General Manager bei High Performance Polymers Evonik Industries sagt: „Wir hatten eine in unseren Augen zu hohe Beschwerderate und erkannten, dass wir unsere hochgesteckten Ziele nur mit wirklich wertgeschätzten und motivierten Mitarbeitern erreichen können. Dabei ist uns auch wichtig, dass die durchgeführten Maßnahmen nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter erkennbar steigern, sondern sich auch positiv auf die Effizienz ihrer Arbeit auswirken. So haben Mitarbeiter, wie auch das Unternehmen ihren Vorteil.“ Und Dieter Peters, Betriebsratsvorsitzender im Gemeinschaftsbetrieb Marl von Evonik Industries: „Seit der Durchführung von WEGA-Maßnahmen, ist die Beschwerderate beim Betriebsrat in den betreffenden Bereichen auf Null gesunken.“